

PERFORMANCE DE LA TRES PETITE ENTREPRISE DU SECTEUR DE LA TRANSFORMATION DE BOIS EN MEUBLES AU CAMEROUN

PERFORMANCE OF DE VERY SMALL ENTERPRISES IN TRANSFORMATION OF WOOD INTO THE FURNITURE SECTOR IN CAMEROON

MVOGO MEYOBEME Michèle

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Economique et de Gestion Appliquée (FSEGA)

Université de Douala

Laboratoire d'Economie et Management Appliqué (LEMA)

Cameroun

m_mvogo@yahoo.fr

BELINGA MOULI Yannick Marcelle

Enseignant chercheur

Faculté des sciences économiques et gestion appliquée

Université de Douala

Laboratoire d'Economie et Management Appliqué (LEMA)

Cameroun

Belinga_marcelle@yahoo.fr

Date de soumission : 02/11/2021

Date d'acceptation : 16/12/2021

Pour citer cet article :

MVOGO MEYOBEME M. & BELINGA MOULI Y M. (2022) «PERFORMANCE DE LA TRES PETITE ENTREPRISE DU SECTEUR DE LA TRANSFORMATION DE BOIS EN MEUBLES AU CAMEROUN», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 1» pp : 122 - 147

Résumé

La performance est une notion multidimensionnelle en terrain de Petite et Moyenne Entreprises (PME). Les travaux dans ce cadre ont déroulé les différentes orientations de la performance telles que perçues par les dirigeants sans considérer les disparités sectorielles ou culturelles. La question de la contingence de la performance est ainsi rarement débattue. Or, il n'est pas certain que la performance des microstructures soit identique indépendamment des secteurs d'activité. Cette recherche vise donc à identifier les différentes dimensions de performance en vigueur dans la très petite entreprise du secteur de la transformation de bois en meubles au Cameroun. Aussi avons-nous développé une revue de la littérature soutenant la multidimensionnalité de la performance des petites entreprises et la méthodologie qualitative. Les résultats de l'étude de la perception de onze promoteurs camerounais des villes de Yaoundé et Douala révèlent que : la performance des très petites entreprises du Secteur de la Transformation du bois en Meubles est personnelle, stratégique, organisationnelle et commerciale ; la performance stratégique et personnelle sont les plus évoquées par les promoteurs de notre échantillon ; le poids accordé à ces deux dimensions de la performance dépend de la compétence du promoteur.

Mots-clés : Performance ; Très Petite Entreprise ; Promoteur ; Bois ; Meubles.

Abstract

Performance is a multidimensional notion in the field of Small and Medium Enterprises (SMEs). The work in this context unfolded the different orientations of performance as perceived by the manager without considering sectoral or cultural disparities. The question of the contingency of performance is thus rarely debated in the field of Small and Medium Enterprises. However, it is not certain that the performance of very small companies is identical regardless of the industry. This research aims to identify the different types of performance in force in performance of de very small enterprises in transformation of wood into the furniture sector in Cameroon. We have therefore developed a review of the literature supporting the multidimensionality of the performance of small businesses and the qualitative methodology. The results of the study of the perception of 11 Cameroonian promoters from the cities of Yaoundé and Douala reveal that: the performance of very small businesses is personal, strategic, organizational and commercial; strategic and personal performance are the most mentioned by the promoters in our sample; the weight given to these performance dimensions (strategic and personal) depends on the skills of the promoter.

Keywords: Performance, Very Small Business; Promoter; Wood; Furniture.

Introduction

Le terme « performance » a largement été utilisé et étudié dans la littérature selon plusieurs approches. Selon l'approche traditionnelle, la performance renvoie aux notions de succès, résultat et action (Bourguignon, 1994). En gestion, la performance a longtemps été un concept unidimensionnel, mesuré par le seul profit, en raison notamment du poids des propriétaires dans le processus de décision (Saulquin, et al., 2007). La naissance d'un environnement économique plus complexe au cours de la période quatre-vingt et quatre-vingt-dix, a eu pour conséquence la prise de conscience que le pilotage de l'entreprise ne se réduit pas au seul aspect financier. Cette nouvelle réalité a entraîné l'abandon de l'approche unidimensionnelle de la notion de performance, au profit d'une vision plus large. Transposé à la Très Petite Entreprise, La performance dans la Petite et Moyenne Entreprise est une notion multidimensionnelle. C'est le reflet des motivations entrepreneuriales, buts et objectifs du dirigeant (Walker & Brown, 2004; St-Pierre & Cadieux, 2011; Sogbossi, 2010 ; Ndangwa, et al., 2007 ; Nkakleu & Djika, 2017 ; Sangué & Wamba 2017). C'est un mix performance commerciale, stratégique, concurrentielle, personnelle, sociale, culturelle, financière... qui renvoie à des objectifs poursuivis, à la finalité personnelle, à la satisfaction des parties prenantes, à l'importance accordée à la communauté et au personnel et à la cognition managériale.

Les travaux disponibles dans ce cadre se limitent à saisir la performance des microstructures en général (Walker & Brown, 2004; St-Pierre & Cadieux, 2011; Sogbossi, 2010 ; Ndangwa, et al., 2007 ; Nkakleu & Djika, 2017), sans considérer les disparités sectorielles ou culturelles de ces petites structures. La question de la contingence de la performance est rarement débattue; alors même que le cadre sectoriel dans lequel évolue une organisation est susceptible de structurer la perception (Nkakleu & Djika, 2017) de son promoteur ou dirigeant.

S'agissant précisément de la Très Petite Entreprise du Secteur de la Transformation de Bois en Meubles au Cameroun (désormais TPESTBM), la perception des promoteurs de la performance n'est pas du tout abordée. En effet, ces petites structures souffrent d'un réel problème de visibilité. Elles appartiennent à un secteur qui ne leur accorde pas une très grande importance¹. De ce fait, Elles font l'objet de très peu de recherches. Néanmoins, l'on note le dynamisme de ces petites entreprises au sein de la filière bois, promoteur de développement

¹ Contrairement aux catégories d'unités de première, deuxième et troisième transformations du bois, les TPESTBM qui sont les unités de transformation de 4ème catégorie ne sont pas répertoriées dans la Décision n°0353/D/MINFOF du 27/02/201211.

économique². Et ce, malgré des nombreuses contraintes qui affectent et limitent l'atteinte de leurs objectifs de développement (se limite à la menuiserie générale) leur production parfois artisanale et même la pérennité de leurs activités. Ainsi, connaître le contenu et critère de mesure de la performance de ces structures pourrait permettre à l'Etat de leur proposer un soutien approprié.

Dans cette perspective, quels sont les critères ou le contenu de mesure de la performance pour les très petites entreprises du secteur de la transformation du bois en meubles ?

Nous répondons à cette problématique qui a une visée compréhensive, en formulant la proposition de recherche suivante : les promoteurs de Très Petites Entreprises au Cameroun, représentent la performance à travers la performance personnelle, la performance économique, la performance sociale ou environnementale.

Avant de présenter le canevas méthodologique de notre étude, nous allons préciser l'ancrage théorique de la performance des Très Petites Entreprise en général et présenter la très petite entreprise du secteur de la transformation de bois en meubles au Cameroun (cadre de notre étude). Enfin, nous allons mettre en perspective les principaux résultats obtenus à l'issue de l'investigation et les implications qui en découlent, dans une visée théorique et managériale.

1. Cadre théorique

Cette première partie a pour objet de faire le point de la littérature sur la notion de performance, un construit multidimensionnel dans la Très Petite Entreprise. Nous reviendrons ensuite sur la très petite entreprise du secteur de la transformation de bois en meubles, une entité dynamique et pas suffisamment connu.

1.1. Notion de performance dans les très petites entreprises : un construit pluridimensionnel

Avant de passer en revue les différentes conceptions de la notion de performance dans les Très Petites Entreprises, il nous semble nécessaire de revenir sur l'importance mitigée des indicateurs de performance dans la littérature.

² En se basant sur les résultats d'une enquête menée auprès de 143 entreprises de ce secteur à Yaoundé dans le cadre de la mise en œuvre des Clusters bois, on constate que ces petites unités constituent la majorité des entreprises du secteur de la transformation plus poussée de bois.

1.1.1 La performance dans la littérature : du construit unidimensionnel au construit pluridimensionnel

La performance est centrale dans la recherche en gestion. Elle reste une préoccupation fondamentale des dirigeants des entreprises et des managers (Mushagalusa Nshombo, et al., 2020). Elle a longtemps été un concept unidimensionnel, mesuré par le seul profit, en raison notamment du poids des propriétaires dans le processus de décision (Saulquin, et al., 2007). Plusieurs études, qui s'inscrivent dans ce courant, étudient la plupart du temps la performance sous un angle financier et réduisent ce concept à une dimension simple centrée sur la seule dimension financière (Dohou & Berland, 2007), les données financières étant jugées objectives et fiables, et facilement interprétables pour des fins d'évaluation ou d'analyse comparative. Ces données financières supposent toutefois que l'entreprise est dirigée par un gestionnaire qui souhaite maximiser ses profits et poursuivre des objectifs de croissance (Walker & Brown, 2004) et de rendement financier (Le Cornu, et al., 1996).

La naissance d'un environnement économique plus complexe au cours de la période quatre-vingt et quatre-vingt-dix, a eu pour conséquence la prise de conscience que le pilotage de l'entreprise ne se réduit pas au seul aspect financier. Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (associations, Organisation Non Gouvernementale, syndicats, clients, fournisseurs...). Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises. Cette nouvelle réalité a entraîné l'abandon de l'approche unidimensionnelle de la notion de performance, au profit d'une vision plus large. De ce fait, une large littérature s'est penchée sur la conceptualisation de la performance en tant que modèle globalisant. Il s'agit donc de définir précisément la notion dans une configuration stratégique de pilotage de l'activité dans sa globalité, afin de mettre en évidence les enjeux présentés par les différentes approches en vigueur, et notamment leur robustesse face aux facteurs de contingence de l'environnement. Ainsi, pour mieux appréhender toute la complexité et la richesse du concept de performance, certains auteurs (Kalika, 1988 ; Kaplan & Norton, 1992, 1993 ; Morin, et al., 1994) proposent une vision plus large de la notion de résultat, en proposant d'intégrer des indicateurs variés. Ainsi, Morin, et al., (1994) recensent quatre grandes approches théoriques de l'efficacité ou performance : une approche économique, une approche sociale, une approche systémique et une approche politique. Kaplan & Norton (2003) quant à eux, ont développé à travers leur modèle de « balanced scorecard » ou Tableau de Bord

Prospectif (TBP) une approche plus globale et multicritère de la performance. La finalité du Tableau de bord de la performance est de traduire la stratégie globale de l'entreprise à partir de quatre dimensions ou « axes » (financier, clients, processus internes, apprentissage organisationnel) correspondant à quatre objectifs de performance. L'apport du Tableau de Bord Prospectif est de montrer, d'une part, l'interdépendance entre l'ensemble des indicateurs et que d'autre part, « il convient d'équilibrer la performance financière à court terme avec les vecteurs d'opportunités de croissance à long terme pour leur performance financière future » (Kaplan & Norton, 2003).

Nous ne retenons que la notion de performance en gestion, intègre de plus en plus les attentes des parties prenantes. La performance n'est donc plus mesurée par un indicateur unique. C'est désormais un concept pluridimensionnel qui prend en compte la performance de l'entreprise du point de vue de chaque partie prenante. Il serait assez intéressant de ressortir les indicateurs de mesure de la performance dans les entreprises de petites entreprises.

1.1.2 La performance dans la Très Petite Entreprise: une notion multidimensionnelle

La performance dans la petite et moyenne entreprise est le reflet des motivations entrepreneuriales du dirigeant (Walker & Brown, 2004). St-Pierre & Cadieux (2011) confirment cette affirmation en montrant, après une large revue de différentes études réalisées sur la performance des PME et l'analyse des comportements de 395 Petite et Moyenne Entreprise québécoises, qu'il existe plusieurs types de performances pour les propriétaires-dirigeants. Ces dimensions de la performance peuvent être classées en trois groupes avec des indicateurs spécifiques : performance personnelle, performance économique et performance durable – sociale et environnementale. Il apparaît donc en terrain canadien que, la performance des Petites et Moyennes Entreprises est un phénomène multidimensionnel.

En contexte africain, le concept de performance semble être aussi multidimensionnel dans les Très Petites Entreprises. D'après Sogbossi, (2010) qui évalue la conception et la mesure de la performance sur le terrain africain (Sénégal, Bénin, Ghana), elle est définie par les dirigeants de Très Petite Entreprise en termes de réussite. Même si la plupart des critères cités par les dirigeants sont de type qualitatif, ils portent sur plusieurs dimensions de la performance (commerciale, stratégique, concurrentielle et financière).

À partir de la conceptualisation de la performance par Gauzente, (2000), Ndangwa, et al., (2007) ont effectué au Cameroun une étude quantitative auprès de 107 très petites entreprises camerounaises (TPE) d'une diversité de secteurs d'activité (restauration, pressing, bureautique,

traitement de photographie, courtage d'assurance, coiffure). Il en découle que la disponibilité des ressources et l'efficacité organisationnelle sont des critères pertinents de mesure de la performance des Très Petites Entreprises. D'après Nkakleu & Djika, (2017) ces deux indicateurs coïncident respectivement avec la performance résultat et à la performance action de la typologie de Bourguignon, (1998).

Au Cameroun et au Burkina Faso, Nkakleu & Djika, (2017) soutiennent que la performance d'une micro-entreprise renvoie à la réalisation des objectifs (économiques, personnels, sociaux ou environnementaux) que le dirigeant s'est fixés. Récemment, Sangué & Wamba (2017) relève que la conception de la performance des dirigeants de Très Petite Entreprise dépend des objectifs poursuivis, de la finalité personnelle, de la satisfaction des parties prenantes, de l'importance accordée à la communauté et au personnel et de la cognition managériale. Ce résultat montre que la conception de la performance par les dirigeants de Très Petite Entreprise passe par la recherche permanente de l'équilibre entre le profit financier, l'implication dans la société au travers des actes philanthropiques et la protection de l'environnement. Le tableau ci-dessous fait apparaître les différentes les dimensions et critères de performance sur le terrain des Petites et Moyennes Entreprises (Tableau 1).

La performance en terrain de Petites et Moyennes Entreprises en général est multidimensionnelle. Cependant, les travaux disponibles dans ce cadre se limitent à saisir la perception de performance des microstructures en général (Walker & Brown, 2004; St-Pierre & Cadieux, 2011; Sogbossi, 2010; Ndangwa, et al., 2007 ; Nkakleu & Djika, 2017), sans considérer les disparités sectorielles de ces petites structures. La question de la contingence de la performance est ainsi rarement débattue. Or, il n'est pas certain que la performance des très petites entreprises soit identique indépendamment des secteurs d'activité. De plus, le cadre sectoriel dans lequel évolue une organisation est susceptible de structurer la perception de son promoteur ou dirigeant (Nkakleu & Djika, 2017). C'est ainsi que à travers la sous-section qui va suivre, nous allons présenter la Très Petite Entreprise du secteur de la transformation du bois en meubles camerounaise.

Tableau 1 : les dimensions et critères de performance sur le terrain des PME

Formes de performance	Mesure	Auteurs
la performance personnelle	Reconnaissance sociale Patrimoine personnel Qualité de vie Indépendance et autonomie. Satisfaction des besoins personnels Cotisations dans les tontines Accomplir sa foi Poursuivre ses études Prendre en charge sa maternité Aller se cherche à l'étranger Nombre de disciples introduits dans le business Intéressement des membres de la famille au business Confiance entre partenaires sociaux Niveau de motivation (dons) Parvenir à une forte notoriété, reconnaissance et estime Apporter le développement dans le secteur	St-Josée & Cadieux (2011) Sogbossi Bocco, (2010) Walker & Brown (2004) Gray, (2002) Greenbank, (2001) LeCornu, et al., (1996) Reijonen & Komppula (2007) Nkakleu & Djika, (2017)
la performance financière	Liquidités pour préserver l'autonomie et assurer Capacité de l'entreprise à gérer des revenus suffisants Santé financière Croissance des bénéfices d'année en année Parvenir à réaliser des Investissements non liés à l'activité Parvenir à satisfaire les besoins de la famille Payer les impôts Payer les factures Constituer une épargne Réinvestir dans l'activité ou financer d'autres activités Réaliser des Investissements Profits durables Règlement à vue des partenaires sociaux Paiement régulier des impôts	Pigé & Sangué Fotso, (2014) Sogbossi Bocco, (2010) St-Josée & Cadieux, (2011) Nkakleu & Djika, (2017)

	<p>Croissance du chiffre d'affaires Satisfaction de la clientèle (qualité produit et service) Moins de plaintes des clients et fournisseurs Augmentation des portefeuilles produits et services Implantation dans le pays Capacité à imposer le produit sur le marché Régularité des cotisations dans les tontines</p>	
la performance durable (sociale et environnementale)	<p>Maintien des emplois Investissement dans la société Qualité de vie du personnel Réputation de l'entreprise Équilibre entre santé financière, implication sociale et respect de l'environnement Réduction de la nuisance (odeurs, bruits, etc.) Capacité à respecter les normes, textes et lois Niveau de charges polluantes Création d'emplois Soutien à la communauté Régularité des salaires Stabilité du personnel et conditions décentes de travail Sécurité sociale et protection Réduction des risques de maladies</p>	<p>Pigé & Sangué Fotso, (2014) St-Josée & Cadieux, (2011) Getz & Petersen, (2005) Greenbank, (2001) Gundry & Welsch, (2001) Morris, et al., (2006) Székely & Knorsch, (2005)</p>
La performance concurrentielle	<p>Etre capable de tenir face à la lutte concurrentielle</p>	<p>Sogbossi, (2010)</p>
La Performance commerciale	<p>Réussir à satisfaire des clients (sur la qualité et la disponibilité des produits) Bénéficier de la croissance des ventes Etre toujours sur le marché Etre capable d'innover Elargissement de la clientèle Etre le meilleur dans sa catégorie en termes de qualité des produits Parvenir à une grande notoriété dans le domaine par le « bouche à oreille » Assurer la disponibilité permanente du produit Recevoir peu de plaintes des clients Taille de l'entreprise la croissance de l'entreprise Qualité du produit ou du service offert</p>	<p>Pigé & Sangué Fotso, (2014) Sogbossi, (2010) St-Josée & Cadieux, (2011)</p>
La performance stratégique	<p>Atteindre ses objectifs sans gaspillage de ressources</p>	<p>Sangué & Wamba, (2017)</p>

	Atteindre ses objectifs et être capable d'en poursuivre d'autres pour accroître ses activités Réalisation des objectifs à moindre coût Valorisation des parties prenantes Respect des Conventions Réduction des conflits	
La performance culturelle	Syndicalisation du personnel et de l'entreprise Adhésion du personnel à la philosophie de l'entreprise Appropriation de la vision de l'entreprise	Sangué & Wamba, (2017)
La performance organisationnelle	la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle, le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure, l'influence du pouvoir du dirigeant.	Sangué & Wamba, (2017). Ndangwa, et al., (2007)

Source : adapté de Walker & Brown, (2004) ; St-Pierre & Cadieux, (2011) ; Sogbossi, (2010) ; Ndangwa, et al., (2007) ; Nkakleu & Djika, (2017) ; Sangué & Wamba, (2017).

1.2. La très petite entreprise du secteur de la transformation de bois en meubles : une entité dynamique, pas suffisamment connue et peu performante au sein de la filière bois au Cameroun

La filière Forêt-Bois représente un promoteur de développement économique dans le monde et en Afrique. En 2018, en France, la filière Forêt-Bois représente 60 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 450 000 d'emplois, dont 250 000 dans le domaine de la deuxième transformation, du Bâtiment et des Services. Les pays asiatiques quant à eux, ont atteint un excédent commercial de 66,3 milliards de dollars US, de 2006 à 2013 dans les produits issus de la transformation secondaire et tertiaire, à forte valeur ajoutée. Les pays d'Amérique latine ont atteint 6,8 milliards de dollars US au cours de la même période. L'industrie du meuble en Asie est donc en plein essor. Les exportations vietnamiennes atteignent à elles seules 7 milliards de dollars EU en 2016 (OIBT³ 2017). Toutefois, la structure de l'économie africaine du bois est contraire à celle des autres régions du monde où la transformation représente 80% de la valeur ajoutée. L'Afrique, en revanche tire, deux tiers de sa valeur ajoutée des activités à faible pouvoir de création de la valeur ajoutée : grumes, sciages, bois de feu chauffe ... (statistiques tirées du discours d'un expert de la Banque Africaine de Développement, lors du premier Forum africain du bois tenu le 20 juin 2018 à Libreville au Gabon). Ainsi, la problématique majeure des pays africains producteurs de bois demeure la création de valeur ajoutée par le développement d'une industrie de transformation avancée du bois. Néanmoins certains pays africains se distinguent : le Gabon qui a interdit l'exploitation des grumes, ou encore l'Afrique du Sud, qui exporte moins de 10% des produits issus de la transformation primaire et 90% des produits issus de la transformation tertiaire. Ces pays ont adopté des stratégies d'interdiction des exportations des bois sous formes de grumes, qui a dynamisé le secteur de la transformation plus poussée du bois.

La transformation poussée du bois à forte valeur ajoutée est peu valorisée au Cameroun, malgré le potentiel de ce pays et de nombreux investissements de l'Etat engagés à cet effet. Depuis 1999, avec l'interdiction d'exportations de la plupart des essences en grumes, l'Etat a traduit sa ferme volonté d'encourager la transformation plus poussée du bois au Cameroun. Il a réitéré cette volonté en 2009 en identifiant le développement de la filière « bois » comme un des leviers de sa Stratégie de croissance et de l'emploi. Par la suite, de nombreux autres réformes, structures et projets ont vu le jour (Direction de la Promotion et de la Transformation des

³ Organisation Internationale des Bois Tropicaux

produits Forestiers (DPT), Centre de Promotion Du Bois (CPB)). Cependant, le secteur de la transformation de bois présente encore les mêmes faiblesses que dans le passé. Le bois sous forme de grumes continue d'être exporté et revient sous forme de produits finis faire concurrence à la TPE.

La transformation du bois renvoie à la mise en œuvre des produits prêts à la consommation sans aucun autre intrant requis. Cette transformation est l'objet par excellence des TPE de ce secteur (Pro Invest, 2014). Ces petites unités produisent des meubles, des fenêtres, des portes (ouvertures) et tout autre produit fini et/ou prêt à l'emploi qu'elles commercialisent généralement elles – mêmes. En se basant sur les résultats d'une enquête menée auprès de 143 entreprises de ce secteur à Yaoundé dans le cadre de la mise en œuvre des Clusters bois, on constate que ces petites unités constituent la majorité des entreprises du secteur de la transformation plus poussée de bois (Pro Invest, 2014). Elles répondent à une demande urbaine croissante de produits. Ces entreprises sont spécialisées essentiellement en menuiserie et en ébénisterie (Pro Invest, 2014). Malgré leur poids, ces Très Petites Entreprises font face à de nombreux problèmes qui inhibent leur dynamisme. En effet, elles souffrent d'un réel problème de visibilité. Elles appartiennent à un secteur qui ne leur accorde pas une très grande importance. Contrairement aux catégories d'unités de première, deuxième et troisième transformations du bois, les TPESTBM qui sont les unités de transformation de 4ème catégorie ne sont pas répertoriées dans la Décision n°0353/D/MINFOF⁴ du 27/02/2012. Elles font l'objet de très peu de recherches. De ce fait, il n'existe pas de véritable registre de TPESTBM au Cameroun. Pour les sources disponibles comme l'Institut National de la Statistique (2016), elles sont classées dans le secteur secondaire (industries extractives, industries manufacturières, production et distribution d'électricité, eau et gaz, construction). L'informel étant davantage le cadre d'exercice de leurs activités de transformation et de commercialisation, elles peinent à accéder aux ressources, notamment aux ressources qu'offre parfois le dispositif formel national ; ce qui limite la performance de leurs petites structures. Par conséquent, ils ont aussi de la peine à développer leurs activités (Pro Invest (2014) et même à produire des meubles en grande quantité pour les marchés publics (Lescuyer, et al., 2016). Ils ont de la peine à pérenniser leurs activités. Les promoteurs de TPESTBM concentrent donc leurs activités sur les produits bas de gamme, avec une conception unique, afin d'assurer leur survie à la place de l'innovation contrairement aux pays développés. Cette grande importance des produits « bas de gamme »

⁴ Ministère des Forêts et de la Faune

gêne la compétitivité de ces petites unités. Toutes ces difficultés remettent à jour la question de la performance de la TPESTBM. Ainsi, connaître le contenu et critère de mesure de la performance de ces structures pourrait permettre à l'Etat de leur proposer un soutien approprié. Pour appréhender la performance et la représenter, la littérature fait souvent référence au dirigeant de la PME. En effet la majorité des travaux sur la PME relie de nombreuses caractéristiques de cette organisation à son dirigeant. Il est la personne centrale qui détient l'essentiel des informations sur l'activité de cette entreprise. Par son comportement et compétences, il pourrait fortement affecter la réussite de l'activité et la réalisation des objectifs poursuivis. A ce propos, En contexte africain, les travaux de Sangué & Wamba (2017) établissent un lien entre la cognition du dirigeant et le contenu de la performance. Dans un contexte autre que l'Afrique, les travaux St pierre & Cadieux (2011) laissent croire que le profil entrepreneurial influence certaines dimensions de la performance de la PME. Dans le secteur de la menuiserie, les résultats d'une enquête conduite par Baum, et al., (2001) auprès 307 PME américaines permettent de croire que les compétences spéciales et la motivation du dirigeant influent sur la croissance de l'entreprise. Quant aux traits et aux compétences générales, leur effet se fait sentir indirectement en ayant une relation à la fois sur les compétences particulières et la motivation, et sur les choix stratégiques. De ce fait, lier la réussite de ses activités et la réalisation des objectifs poursuivis pourraient être influencé par les caractéristiques et compétences du dirigeant. Tout ceci justifie qu'on fasse des compétences du promoteur un dispositif fort permettant de d'expliquer le contenu de la performance de la Très Petite Entreprise du secteur de la transformation de bois en meubles. Aussi, cette forte implication dans l'entreprise constitue le creuset de notre étude empirique qui se concentre sur la perception qu'à le promoteur de TPESTBM de la performance en contexte camerounais.

2. Canevas méthodologique

Notre travail, vise comprendre la manière dont le promoteur perçoit la notion de performance de ses activités. Ainsi, notre canevas méthodologique met en avant l'approche qualitative à visée interprétativiste. Un échantillon de 11 (onze) personnes a été constitué pour la circonstance, un instrument de recueil de données élaboré. Le logiciel d'analyse qualitative QDA Miner version 5.0.34 est saisi pour analyser les discours.

2.1. Eléments méthodologiques et design de la recherche

Afin d'atteindre notre objectif, nous avons opté pour un design de recherche fondé sur l'approche qualitative. L'approche qualitative est un outil méthodologique adapté pour la recherche en contexte africain (Yoro & Guillemette, 2012). Cette approche permet de décrire et d'interpréter un comportement dans son contexte. La posture épistémologique qui nous a permis de faire ces choix méthodologiques est l'interprétativisme.

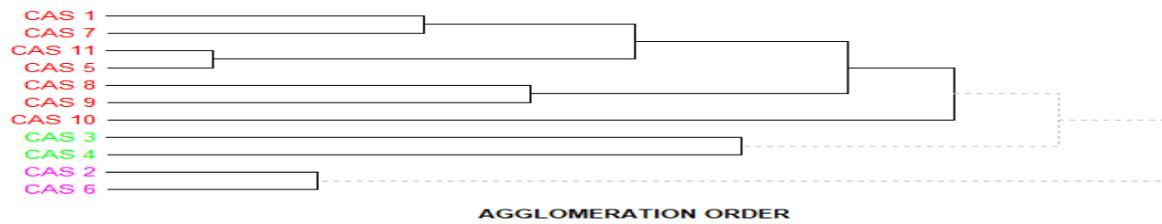
Dans le cadre de notre recherche, nous nous appuyons sur l'interprétation des promoteurs afin de saisir leur perception de la performance. Notre travail vise à mettre en exergue la manière dont les promoteurs de TPESTBM appréhendent la notion de performance. Notre analyse peut donc être rapprochée des démarches « compréhensives » des postures interprétativistes en sciences des organisations. En effet, chez les interprétativistes, « le processus de création de connaissance passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité. Il ne s'agit plus d'expliquer cette réalité mais de la comprendre au travers des interprétations qu'en font les acteurs » (Girod- Séville & Perret, 1999).

2.2 Echantillon et Collecte des données

La population étudiée est constituée de 11 promoteurs qui exercent dans le domaine de la transformation de bois en meubles dans les villes de Yaoundé et Douala. A partir de la méthode de saturation théorique utilisée dans le recueil de données, l'échantillon a été constitué. En d'autres termes, nous avons interviewé les promoteurs jusqu'à ce que la collecte des données ne transporte plus de substances nouvelles à même d'alimenter les schémas d'interprétation (Pailot, et al., 2015). Ce processus de collecte s'est déroulé entre le mois d'Aout et Septembre 2018. A partir d'un guide d'entretien semi-directif (en annexe) comprenant un certain nombre onze (11) promoteurs ont été interrogés. Ce guide d'entretien incluait les thèmes suivants : histoire du répondant, évolution de l'entreprise, performance de l'activité. Les entretiens ont duré en moyenne quarante-cinq minutes.

A partir du logiciel QDA Miner, la définition des similarités et dissimilarités parmi les cas recensés a permis d'aboutir à trois groupes présentant certaines caractéristiques. Il s'agit du groupe 1 composé des cas 1, 7, 11, 5, 8, 9,10 ; du groupe 2 composé des cas 3 et 4 et du groupe 3, composé des cas 2 et 6 présentés dans le graphique de classification hiérarchique suivant (graphique 1).

Graphique 1 : Classification hiérarchique



Source : logiciel QDA Miner

Par la suite, nous avons nommé les différents groupes en fonction de leurs similarités (tableau 2).

Tableau 2 : Portrait des différents groupes de promoteurs de Très Petites Entreprises du secteur de la transformation de bois en meubles aux Cameroun.

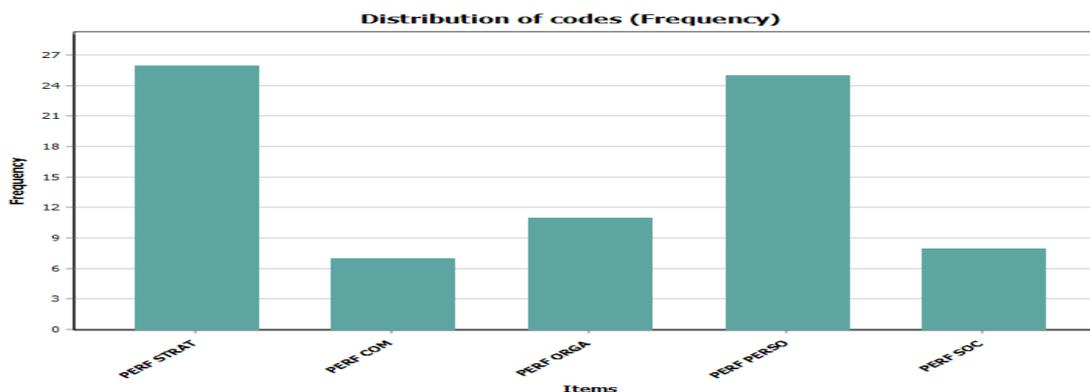
Cas	Caractéristiques des promoteurs de TPESTBM	Stade d'activité de la TPESTBM	Sous-secteur d'activité
2 et 6.	Promoteurs détenteurs des compétences sociales et intellectuelles élevées ⁵ .	Activité en stade de démarrage	Menuiserie générale exclusivement
1, 7, 11, 5, 8, 9,10	Promoteurs ayant un faible niveau de compétences sociales et intellectuelles.	Activité en phase de croissance ou de relance	Sciage et / ou menuiserie générale
3 et 4	Promoteurs jouissant d'une expérience en management élevé.	Activité en phase de maturité	Sciage et menuiserie générale

Source : auteurs, à partir du logiciel QDA Miner

2.3. Analyse des données

L'analyse des transcriptions des entretiens a été réalisée en plusieurs étapes. Tout d'abord, nous avons effectué une retranscription des entretiens individuels. A partir d'un codage partiel en respectant la thématique définie, les données assemblées ont été codifiées. Le codage partiel du corpus textuel a permis d'annoter et d'encoder des fragments de texte pertinents, et non l'ensemble du corpus, en fonction de la thématique retenue. Afin de ressortir la fréquence d'apparition des mots ou concepts pendant l'analyse du discours, nous avons utilisé le logiciel d'analyse qualitative QDA Miner version 5.0.34. La combinaison entre codage partiel du corpus textuel et codage « à visée théorique » a donné la possibilité de mettre en perspective 05 codes structurés autour de la catégorie thématique concernée (figure 1).

⁵ Cette indication sous-tend l'existence des compétences intellectuelles et sociales élevées. Il s'agit des capacités d'écoute, de lier et manager des relations (savoirs - être) pour les compétences sociales. Pour les compétences intellectuelles, il s'agit du niveau d'étude.

Figure 1 : Histogramme des 05 codes générés

Source : logiciel QDA Miner 5.0.34

L'attribution des codes, leur description, leur présence, leur fréquence et les cas concernés ont été mis en perspective dans les tableaux de codes (matrice globale) et les histogrammes. Deux indicateurs disponibles dans le logiciel ont été utilisés pour comparer l'importance des codes dans différents cas (Présence du code et fréquence du code). La combinaison de ces deux indicateurs révèle une comparaison entre plusieurs cas.

3. Des principaux résultats à l'implication de la recherche

L'objectif de ce corpus est de mettre en perspective les principaux résultats obtenus à l'issue de l'investigation et les implications qui en découlent, dans une visée théorique et managériale.

3.1 Appréciation des dimensions de la performance par les promoteurs de Très Petites Entreprises du secteur de la transformation de bois en meubles au Cameroun

Le codage des données permet d'identifier les catégories de performance issues du terrain. Quatre catégories de la performance du point de vue des promoteurs sont observées: la performance personnelle, la performance stratégique, la performance organisationnelle et la performance commerciale. La conception de la performance auprès de promoteurs de TPESTBM est multidimensionnelle. Nos travaux vont ainsi dans le même sens que les travaux sur la performance des TPE en contexte africain et canadien (Sangué & Wamba (2017 ; NKakleu & Djika, 2017; St-Pierre et Cadieux, 2011 et Sogbossi, 2010). Pour ces auteurs la performance reste et demeure concept pluridimensionnel. Nous aboutissons donc à la proposition suivante :

Proposition P : les promoteurs de Très Petites Entreprises au Cameroun, représenteraient la performance par performance personnelle, la performance stratégique, la performance organisationnelle et la performance commerciale.

Tableau 3: Typologie de perception de la performance

Code	Description	Count	% Codes	Cases	% Cases
PERFSTRAT	PERFORMANCE STRATEGIQUE	26	9.20%	9	81.80%
PERF COM	PERFORMANCE COMMERCIALE	7	2.50%	7	63.60%
PERF ORGA	PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE	11	3.90%	6	54.50%
PERF PERSO	PERFORMANCE PERSONNELLE	25	8.90%	9	81.80%
PERF SOC	PERFORMANCE SOCIALE	8	2.80%	4	36.40%

Source: QDA Miner

Le tableau 4 qui suit donne les critères de mesure des dimensions de la performance prises en compte par les promoteurs des Très Petites Entreprises du Secteur de la Transformation du Bois en meubles des villes de Yaoundé et Douala.

Les critères de mesure de la performance stratégique sont : *la mise en place d'un mode de communication avec les clients ; la création d'un bien capable de satisfaire un besoin ; la passion pour le métier de menuisier (être passionné et se surpassé dans la menuiserie) ; le développement des compétences techniques, professionnelles et relationnelles nécessaires au métier de menuisier* (Confère tableau 4). Toutes ces modalités renvoient d'une part aux stratégies développées par le promoteur pour appâter les clients, et d'autre part aux compétences techniques, professionnelles et relationnelles développées par le promoteur de TPESTBM afin d'assurer le développement de son activité. Dans les travaux de Sogbossi, (2010) et Sangué & Wamba (2017) relatifs à la perception la performance de la TPE en général, la *valorisation des parties prenantes* est le seul critère de mesure de la performance stratégique similaire à la TPESTBM camerounaise. La *valorisation des parties prenantes* est donc une priorité pour les TPE africaine notamment (béninoise, sénégalaise, ghanéenne et camerounaise) et la valorisation du client une spécificité de la TPESTBM au Cameroun.

Les critères de mesure de la dimension organisationnelle de la performance chez les promoteurs de TPESTBM sont : *avoir un homme de main, achat des machines de pointe, avoir une menuiserie plus grande, ouverture d'une autre menuiserie, acquisition d'un cadre d'exposition, exportation des meubles...* (Confère tableau 4). Ces critères de mesure renvoient aux différentes formes d'aménagements organisationnels. Ces aménagements se traduisent au quotidien par la définition d'un certain nombre d'objectifs sur le plan organisationnel. Comme dans le cas de la performance stratégique, notre revue de la littérature révèle que la performance organisationnelle n'est pas suffisamment abordée les promoteurs de TPE en général. Cette orientation est relevée par Sangué & Wamba (2017). Ces derniers ne dissocient pas la performance stratégique de la performance organisationnelle. Sans doute parce que les deux

orientations privilégient des actions et stratégies de pilotage de la performance au quotidien. Ces deux indicateurs coïncident respectivement avec la performance action de la typologie de Bourguignon, (1998).

Les critères de mesure de la performance personnelle des promoteurs de TPESTBM renvoient à *la satisfaction des besoins personnels (remboursement des dettes, nutrition, construction d'une maison, ...)* ; à *la satisfaction des besoins de la famille* ; à *la reconnaissance sociale en menuiserie* ; à *le développement du patrimoine* ; à *l'autonomie financière* ; et à *la santé financière (faire des bénéfices)* (Confère tableau 4). Cette dimension personnelle de la performance des TPESTBM est similaire à celle des TPE en général en contexte canadien (St-Pierre et Cadieux, 2011) et africaine - camerounaise et burkinabé - (Nkakleu & Djika, 2017 ; Sangué & Wamba, 2017). La performance personnelle est l'orientation la plus convoquée dans les études de la performance des TPE en général. *La satisfaction des besoins personnels (remboursement des dettes, nutrition, construction d'une maison, ...)* pourrait donc être une priorité pour les TPE indépendamment de leurs spécificités sectorielles.

Les critères de mesure de la performance commerciale des TPESTBM sont : *la satisfaction des besoins des clients, la croissance du chiffre d'affaires, l'augmentation de la masse clientèle, au fait de proposer des produits à un prix abordable au client* (Confère tableau 4). Ainsi, le client a une très grande importance pour le promoteur de TPESTBM. Il est celui qui passe des commandes de produits, sollicite un marché, et achète des produits exposés par le promoteur de TPE ou demande un conseil. Cette orientation de la performance est mobilisée dans les travaux de Sogbossi, (2010) sur la perception de la performance des TPE en contexte ghanéen, béninois et sénégalais. Certains de leurs critères de mesure de la performance commerciale notamment *la satisfaction du client et la croissance des ventes* sont similaires à ceux de la TPESTBM au Cameroun.

Les critères de la performance sociale de la TPESTBM sont : *la formation des plus jeunes dans le domaine de la menuiserie, la création des biens à même de satisfaire la société, l'apport d'un soutien à la communauté...* (Confère tableau 4). Cette orientation de la performance est mobilisée dans les travaux St-Pierre & Cadieux, (2011) et Sangué & Wamba, (2017). Comme la TPE en contexte canadien burkinabé et camerounais, la TPESTBM au Cameroun privilégierait l'engagement responsable et à l'éthique.

Tableau 4: Les modalités de la performance du terrain

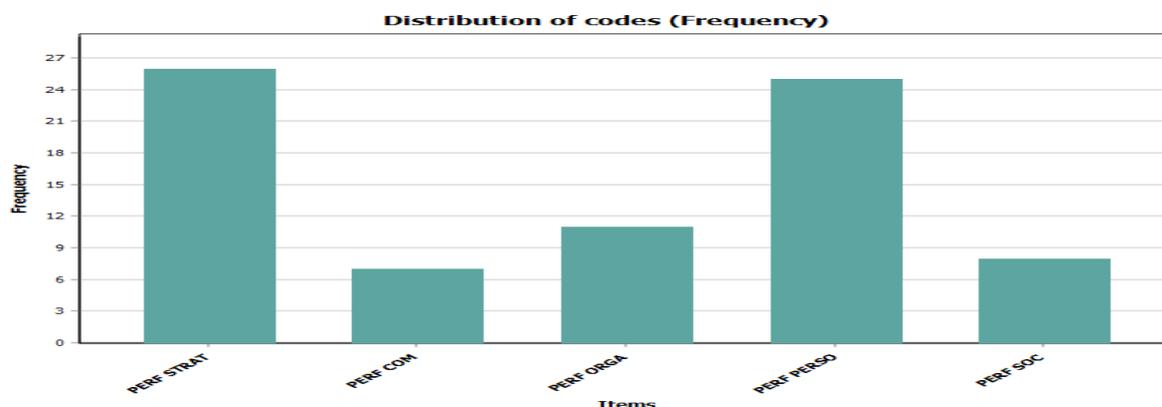
Dimensions de la performance	Modalités du terrain
Performance commerciale	<ul style="list-style-type: none"> • Jouir d’une clientèle plus grande • Jouir d’une croissance du chiffre d’affaires • Etre capable de satisfaire sa clientèle • Proposer des produits à un prix abordable
Performance stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d’un mode de communication avec les clients ; • créer un bien capable de satisfaire un besoin ; • être passionné et se surpassé dans la menuiserie ; • Développer des compétences techniques, professionnelles et relationnelles nécessaires au métier de menuisier.
Performance organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir un homme de main ; • Avoir des machines, des machines de pointe, plus performante • Avoir un cadre d’exposition • Avoir une menuiserie plus grande • Ouvrir une autre menuiserie • Faire dans l’exportation des meubles ; • Avoir des employés qualifiés
Performance personnelle	<ul style="list-style-type: none"> • La satisfaction des besoins personnels (remboursement des dettes, nutrition, construction d’une maison, ...) • Subvenir aux besoins de la famille ; • Jouir de la reconnaissance sociale en menuiserie ; • Assurer un patrimoine à ses enfants dans le domaine de la menuiserie ; • Assurer son autonomie sur le plan financier ; • Faire des bénéfices
Performance sociale	<ul style="list-style-type: none"> • La formation des plus jeunes dans le domaine de la menuiserie • Créer des biens à même de satisfaire la société • Apporter du soutien à la communauté, à son entourage

Source : auteurs, à partir de QDA Miner

3.2 Hiérarchisation des dimensions de la performance dans la très petite entreprise du secteur de la transformation de bois en meubles

À l’issue de l’analyse effectuée à partir du logiciel, les dimensions de la performance sont mises en évidence avec un degré de précision. L’histogramme ci-dessous (figure 2) permet d’avoir une meilleure lisibilité de la hiérarchisation des dimensions de la performance. De notre histogramme des perceptions de la performance, il apparait que les promoteurs de TPE privilégient la performance stratégique et personnelle aux autres dimensions de la performance (commerciale, organisationnelle, sociale).

Figure 2: Histogramme des dimensions de la performance convoquées par le promoteur de TPESTBM



Source : logiciel QDA Miner

La dimension de la performance qui a la plus grande fréquence d'apparition est la dimension stratégique (26%), suivie par la dimension personnelle (25%). Les dimensions organisationnelle (11%) et sociale (8%) leur emboitent le pas. La dimension commerciale de la performance est celle qui a le plus faible taux de fréquence d'apparition (7%). Ainsi, les promoteurs intègrent moins l'orientation sociale de la performance. Ainsi, nous aboutissons à la proposition suivante.

Proposition P': les promoteurs de Très Petite Entreprise du Secteur de la Transformation de Bois en meubles privilégieraient la performance stratégique et personnelle dans l'exercice de leurs activités.

Nos travaux mettent en évidence les dimensions stratégique et personnelle de la performance comme les orientations que privilégieraient les promoteurs de TPESTBM dans leur perception de la performance. Cependant, ces orientations de la performance ne font pas toujours partie des dimensions auxquelles les TPE en général accordent une plus grande importance. C'est une spécificité de la gestion des TPESTBM. En effet, les études de St-Pierre & Cadieux, (2011) en contexte canadien qui démontrent plutôt la prééminence des dimensions sociale et environnementale sur les dimensions économique et personnelle. En contexte africain (Burkinabé et camerounais), Nkakleu & Djika (2017) démontrent que les TPE accordent une plus grande importance à la performance économique et personnelle.

3.3. Répartition des dimensions de la performance en fonction des types de promoteurs

Notre matrice globale (tableau 5) permet de ressortir les orientations de la performance en fonction des types de promoteurs de TPESTBM.

Tableau 5. La matrice globale de la performance en fonction des promoteurs

	CAS 1	CAS 10	CAS 11	CAS 2	CAS 3	CAS 4	CAS 5	CAS 6	CAS 7	CAS 8	CAS 9
PERF STRAT	0.00%	11.10 %	3.90%	4.80 %	0.00%	4.80%	5.60%	22.60 %	7.10%	21.90 %	14.30 %
PERF COM	3.70%	2.80%	2.00%	4.80 %	0.00%	0.00%	0.00%	3.20%	0.00%	3.10%	7.10%
PERF ORGA	7.40%	2.80%	7.80%	0.00 %	0.00%	0.00%	11.10 %	0.00%	0.00%	3.10%	7.10%
PERF PERSO	18.50 %	5.60%	3.90%	4.80 %	17.60 %	28.60 %	5.60%	0.00%	14.30 %	9.40%	0.00%
PERF SOC	3.70%	0.00%	7.80%	9.50 %	0.00%	0.00%	0.00%	3.20%	0.00%	0.00%	0.00%

Source : logiciel QDA Miner

Nous relevons les constantes suivantes :

Pour les cas 2 et 6, nos résultats démontrent qu'ils privilégieraient une conception stratégique de la performance. La moyenne des fréquences d'apparition de la performance stratégique est de 13.7% (confère tableau 5). Ce sont les promoteurs détenteurs de compétences sociales et intellectuelles élevées. Leur activité est au stade de démarrage. Ils sont plus axés exclusivement sur la menuiserie générale. Nous aboutissons donc à la proposition suivante :

Proposition P'1 : Les promoteurs détenteurs de compétences sociales et intellectuelles élevées privilégieraient la performance stratégique.

Le fait de privilégier la construction ou le pilotage de la performance (performance stratégique) pourrait ainsi s'expliquer par leurs compétences sociales (des capacités d'écoute, de lier et manager des relations) et intellectuelles (détention d'un diplôme d'études supérieures) élevées. En contexte africain, la plupart des études convoquées - exception faite de Sangué & Wamba (2017) - ne considèrent pas le lien compétences du dirigeant et le contenu de la performance. Néanmoins, dans un contexte autre que l'Afrique, les travaux de Baum, et al.,(2001), St pierre & Cadieux (2011) laissent croire que le profil entrepreneurial et certains comportements ou compétences des dirigeants influent respectivement sur la performance de l'entreprise en général et certaines orientations de la performance. Nos résultats sont donc un enrichissement

de la littérature sur la performance de promoteurs de Très petites entreprises du secteur de la transformation bois en meubles au Cameroun. Dans ce cas, les promoteurs de TPESTBM détenteurs de compétences sociales et intellectuelles élevées peuvent mieux exploiter le soutien financier, la formation et l'encadrement qu'offre l'Etat aux micros structures à travers de certains programmes (PIAASI⁶). Ils pourront ainsi assurer le développement de leur activité étant en phase de démarrage.

Les cas 1, 7, 11, 5, 8, 9,10 privilégieraient la performance personnelle et la performance stratégique par rapport aux autres types de performance. La moyenne des fréquences d'apparition est respectivement : 15.47 % et 13.72 % (confère tableau 5). Il s'agit des promoteurs ayant un faible niveau de compétences sociales et intellectuelles. Leur activité est en phase de croissance ou de relance. Le sciage et / ou menuiserie générale sont leurs domaines de prédilection. De ce fait, nous aboutissons à la proposition empirique suivante :

Proposition P'2 : Les promoteurs détenteurs d'un faible niveau de compétences sociales et intellectuelles privilégieraient conjointement la performance personnelle et la performance stratégique par rapport aux autres types de performance.

Sur le plan théorique ce résultat va dans la même veine que les travaux de Baum, et al.,(2001), St pierre & Cadieux (2011) et Sangué & Wamba (2017) qui laissent croire le contenu de la performance pourrait être influencé par certaines caractéristiques du dirigeant. Sur le plan pratique, cette classe de promoteurs pourraient être plus réceptives aux programmes de l'Etat visant à développer leurs compétences faibles (encadrement, formation) afin d'assouvir leur volonté de piloter leur performance (performance stratégique) et assurer ainsi le développement de leurs structures (ces derniers ayant une activité en phase de relance). Cependant, ils ont un autre besoin plus poignant : celui de réaliser leur projet vie (performance personnelle). Dans ce cas, ils pourraient occulter la formation puisqu'ils ont des besoins primaires non satisfaits, et ont établi des activités informelles pour y apporter couvrir ces besoins. Dans cette perspective, Nkakleu & Djika, (2017) propose pour ce type de promoteur de TPE, un accompagnement « à la carte », comme certaines études l'ont suggéré (Kamdem, et al., 2011). Cela permettrait d'offrir des services adaptés aux besoins des promoteurs de Très Petite Entreprise du Secteur de la Transformation de Bois en Meubles.

⁶ C'est le Programme Intégré d'Appui aux Acteurs du Secteur Informel. Ce programme crée en 2002, sous la tutelle du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MINEFOP) vise l'appui à la formation, l'appui au financement et l'accompagnement des jeunes du secteur informel.

Pour les cas 4 et 6 jouissant d'une grande expérience en management, nous notons une forte fréquence d'apparition de la performance personnelle pour les deux cas réunis (23.1%) et un faible taux de fréquence d'apparition de la performance stratégique (2.40%) (Confère tableau 5). Nous aboutissons ainsi la proposition suivante :

Proposition P'3 : les promoteurs qui jouissent d'une grande expérience en management privilégieraient la performance personnelle.

Cette proposition est une avancée de la littérature sur la performance de promoteurs de Très petites entreprises du secteur de la transformation bois en meubles au Cameroun. Cette proposition P'3 lie la dimension personnelle de la performance des promoteurs de TPESTBM à leur expérience en management. Nos résultats vont ainsi dans la veine que les travaux de Baum, et al.,(2001), St pierre & Cadieux (2011) et Sangué & Wamba (2017) qui permettent de croire que certains caractéristiques des dirigeants pourraient justifier la performance de l'entreprise. Sur le plan pratique, Cette dernière classe de promoteurs n'a pas un réel problème de formation (10ans d'existence de la menuiserie, 21ans d'expérience en menuiserie en moyenne activité en phase de maturité...). Ils disposent des ateliers ayant des machines de pointe nécessaires à l'exercice de leurs activités et des employés à leur service. De ce fait, ces avantages (activité en phase de maturité) justifient qu'ils mobilisent leur énergie à satisfaire leur bien-être (performance personnelle). Ces derniers n'ayant plus rien à prouver à leurs clients, ou leur entourage ... Aussi, un financement ne serait pas forcément productif, car le risque est élevé que ce financement soit utilisé pour satisfaire les besoins personnels ou ceux de leur famille (performance personnelle). Dans ce registre, il serait propice et efficace pour l'Etat de les employer pour soutenir les autres promoteurs de TPESTBM lors des séminaires et programmes de renforcement de compétences de d'accompagnement qu'offre le Fonds National de l'Emploi au Cameroun. Ce d'autant plus que la formation, l'encadrement et le renforcement des capacités font partie de leurs activités du quotidien. A ce propos, le cas 11 avoue œuvrer dans la formation de ses apprentis : « *je forme beaucoup ici, c'est l'un de mes objectifs* ».

Conclusion

Cette recherche vise à appréhender la conception que des promoteurs de TPESTBM ont de la performance de leurs activités. A partir d'une étude qualitative menée auprès de 11 promoteurs il en ressort que la performance des TPESTBM est multidimensionnelle. Ces derniers privilégieraient la performance stratégique et personnelle. Enfin, nos résultats démontrent que

le poids accordé ces dimensions de la performance (stratégique et personnelle) dépend de la compétence du promoteur et du stade de son activité.

Sur le plan théorique, ils établissent la multidimensionnalité de la performance en contexte de TPE en général. De ce fait, ils ressortent les spécificités de la performance de la TPESTBM, un secteur très dynamique de l'économie nationale camerounaise, souffrant du problème de visibilité et des difficultés de performance. Le contexte sectoriel des TPE dans la perception de la performance (aspect rarement abordé) est à jour.

Au plan pratique, les résultats de cette étude permettent aux institutions d'appui, d'accompagnement, de financement des promoteurs de TPESTBM, d'avoir une meilleure intelligence de la conception que ces derniers ont de la performance de leurs affaires. Ainsi, une meilleure définition des moyens de soutien et d'appréciation de la performance sera faite.

Notre recherche était à visée descriptive et exploratoire. De ce fait, elle présente une limite qui nous permet d'aboutir à une première avenue de recherche. Les différents résultats ont une validité interne forte (par rapport au groupe d'enquêtés) mais ont une validité externe faible. Pour cela, deux types d'études peuvent être menées dans le prolongement de cette recherche : une enquête sur un échantillon plus large et une étude de cas. L'enquête sur un échantillon plus large pourrait apporter des résultats intéressants sur la performance la spécificité de la performance de la TPESTBM au Cameroun. La dernière avenue de recherche consistera à saisir les mécanismes que les promoteurs de TPESTBM développent pour atteindre les orientations de la performance privilégiées.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Bourguignon, A. (1998). *Représentations de la performance : le contrôle de gestion ne suffit Pas.* Congrès Performance et Comptabilité, Actes Association Française de Comptabilité, Nantes. Vol. 2.

Baum, J.R., E.A. Locke et K.G. Smith (2001). A multidimensional model of venture growth.. *Academy of Management Journal*, vol. 44, no 2, p. 292-303.

Dohou. A. & Berland. N. (2007, Mai). *Mesure de la performance globale.* Acte du congrès annuel de l'association francophone de la comptabilité, Poitiers, France.

Giot-Séville M. & Perret V. (1999). Fondement épistémologique de la recherche. Dans : R. A. Thietart (dir), *Méthodes de la recherche en management*, (p 13 – 33). Editions Dunod.

Kalika, M., (1998). *Structures d'entreprises - Réalités, déterminants, performances.* Paris : Economica.

Kamdem, E., Nkakleu, R., Fouda O. M., Biboum, A. D., Ikellé, R. (2011). *Pratiques d'accompagnement et performance : Très petites et petites entreprises camerounaises en phase de démarrage*, Série des Livres du Codesria.

Kaplan R. S., & Norton D. P. (2003). *Comment utiliser le tableau de bord prospectif ? Pour créer une organisation orientée stratégie.* Éditions d'organisation.

Kaplan R. S., & Norton D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work, *Harvard Business Review*, Vol 71, n° 5, septembre – octobre.

Kaplan R. S., & Norton D. P. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance », *Harvard Business Review*, Vol 71, n° 1, janvier-février.

LeCornu M. R., McMahon R. G. P., Forsaith D. M., & Stanger A. M. J. (1996). The small enterprise financial objective function, *Journal of Small Business Management*, vol. 34.

Lescuyer G., Tsanga R., Essiane M.E., Embolo A. B. X., Ouedraogo H. A., Fung o., Dubiez E., & Bigombe L. P., (2016). Demandes nationales de sciages Obstacle ou opportunité pour promouvoir l'utilisation des ressources forestières d'origine légale au Cameroun? *FAO/CIFOR*, Bogor, Indonésie.

Morin E.-M., Savoie A. & Beaudin G. (1994). *L'Efficacité de l'Organisation – Théories, Représentation et Mesures*, Gaëtan Morin Editeur.

Mushagalusa Nshombo J.M. & Mmenge A. (2020). Gouvernance et performance des Petites et Moyennes Entreprises de la ville de Bukavu en RDC : rôle modérateur du caractère familial de la PME, *Revue Internationale du chercheur «Volume 1 : Numéro 1» pp : 154 – 175.*

Ndangwa, L., Sonna, F.D. & Djeumene, P. (2007). Réseau social du dirigeant et performance de la TPE, *Revue des Sciences de Gestion*, n° 223, 75-85.

Nkakleu R. & Djika A.S., (2017). *La performance des micros entreprises dans le secteur informel en Afrique*, XXVIe Conférence Internationale de Management Stratégique AIMS-La performance des micro-entreprises dans le secteur informel en Afrique.

Organisation Internationale des Bois Tropicaux (2017). *Revue biennale et évaluation de la situation mondiale des bois 2017-2018*, disponible sur: <http://www.itto.int>

Pailot, Ph., Poroli, C., Lee-Gosselin, H., Chasserio, S. (2015). Contribution à une lecture catégorielle et interactionniste de la légitimité des femmes entrepreneurs. *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 14, n° 2, 31-57.

Pro Invest (2014). *Assistance technique pour la réalisation d'une étude diagnostique de la formation technique et professionnelle et de présentation d'un plan d'action dans les métiers du Bois au Cameroun* (Rapport final). <https://doczz.fr/download/91678>

Sangué-Fotso, R. & Wamba H., (2017). Perception de la performance par leurs dirigeants : le cas des PME camerounaises, *Question(s) de management*, n° 18, p.155-171.

Saulquin Jean-Yves & Schier Guillaume (2007). Responsabilité Sociale des entreprises et performance : Complémentarité ou substitualité, *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 223, janvier-février, p. 57-65.

Sogbossi, B. B. (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 241, 117-124.

St-Pierre, J. & Cadieux, L. (2011). La conception de la performance: Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants. *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 10, 32-52.

Torres, O. (2001). Les divers types d'entrepreneuriat et de PME dans le monde, *Management international*, vol. 6, n° 1.

Walker, E. & Brown, A. (2004). What success factors are important to small business owners?. *International Small Business Journal*, vol. 22, n° 6, 577-594.

Yoro M. B. & Guillemette F. (2012) (dir), recherche qualitative en contexte africain, recherches qualitatives, vol 31, n°1, association pour la recherche qualitative (ARQ), ISSN : 1715-8702.